

## Reversing the Trend of Failed Projects – The Program or Project Manager’s Leadership Role

### 失敗プロジェクトの増加に歯止めをかける

#### - プログラムまたはプロジェクト・マネジャーのリーダーシップとしての役割

翻訳：田中真幸 PMP

みなさん、2016年3月のprojectmanagement.comリーダーシップ・トラックウェビナーへようこそ。私は本日のホスト役を務めますスジャー・クリッシュです。米国の首都で2番目に大きいテキサス州ヒューストンの出身です。このリーダーシップ・トラックで以前にも素晴らしいウェビナーを提供していただいた、ジンジャー・レビン博士を再びお迎えできることを大変光栄かつ楽しみにしています。本日の講師を手短に説明いたします。ジンジャー・レビン博士は、シニアコンサルタント、著者そしてプロジェクトマネジメント領域で50年の経験を持つ教育者です。彼女の専門分野は、ポートフォリオマネジメント、プログラムマネジメント、PMO、指標および成熟度の評価です。

彼女は PMP、PgMP は実は世界で 2 番目です。そして OPM3 認定プロフェッショナルで、認定コンサルティングプログラムのメンバーです。彼女は定期的に PMI の会議で講演をおこない、さまざまなトピックのセミナーを数多く開催しています。彼女はプロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメント、バーチャルチーム、対人関係のスキルに関する 20 冊以上の本の編集者、著者あるいは共著者であり、CRC プレスのブック CD の編集者でもあります。

彼女は公共および民間分野において、さまざまな規模と複雑度のプログラムとプロジェクトをマネジメントしてきました。彼女はフランスの SKEMA 大学のアジャイルの教授であり、プロジェクトマネジメントの博士課程、およびウィスコンシン大学の修士課程で活躍しています。レビン博士は、情報システムテクノロジーおよび行政学の博士号をジョージワシントン大学で取得し、また、彼女の大規模組織の研究に対して卓越視察賞を授与され、2014 年には PMI のエリック・ジェネット賞を授与されました。

始める前の諸注意です。このウェビナーはオフライン再生のために録画され、このウェブサイトにて公開されます。対象となるすべての参加者には自動的に 1 PDU が付与されます。ご自身で申請する必要はありません。ウェビナーへの参加終了後チャットウィンドウに表示されているリンクからフィードバックをお寄せください。チャットウィンドウをスクロールし、チャット・ペインのノートセクションの注意事項をご確認ください。音声の品質に問題が発生する場合、Outlook 等のアプリケーションを終了してみてください。それでも改善しない場合、一度ログアウトし、再度ログインしてください。また、問題が 1 ～ 2 秒のみである場合は、そのままお待ちください。

最後に、何か質問がある場合はチャット・ウィンドウに入力してください。質問の際には、文頭に「question」と記入していただくと、私が認識し講師に伝えやすくなります。ウェビナーの時間内にご質問に回答できない場合も、かならず回答をフォーラムに投稿します。ディスカッション・フォーラムのリンクは後程送付します。細かい話はこのあたりにして、ジンジャー・レビン博士をお招きしましょう。よろしくお願いします。

ありがとう、スジャータ。私を招待してくださったリーダーシップ・チームの皆さまとスジャータの協力に感謝します。そしてPMIのマージョリー・アンダーソンにも感謝します。なにより、忙しい時間をやりくりして、本日の私のウェビナーに参加していただいた皆様すべてに感謝します。

本日お伝えしたいことは次のとおりです。スジャータが紹介してくれたように、私は長年研究をしており、PMIが2006年にPulse of the Professionレポートを発行するようになって以来、これらのレポートを保管しています。

ご想像のとおり、私は大量のデータを持っていますが、それでも傾向の観察にはとても興味深いものがあります。これらのレポートの目的は、戦略が組織の能力のために正しく実行されることに成功しているかどうかを示すことにあります。今年の最新のレポートはPMIのウェブサイトからダウンロードできます。

残念なことに、失敗プロジェクトは増加の傾向にあります。今年は、進展がみられるどころか一層悪化しています。

これらの結果に驚きを隠せません。私は47年にわたってプロジェクトやプログラムを実施してきましたが、遅延や予算超過となったものは一つもないからです。

このような傾向について考え研究を進めるにつれ、私は不思議に思うようになりました。私はただ単に運がよかっただけなのか？クリント・イーストウッドの映画ダーティ ハリー風に言うなら、私はツイていたのか？ですが、12%の増加という今年の結果は非常に大きく、注目に値するものです。

1億2千2百万ドル。これは非常に大きな数字です。今こそこの傾向に歯止めをかけるべき時です。

パルスを見てみると、私たちは2013年の状況に後退しているようです。今日の参加者の皆さんはプロジェクトマネジメントの価値を認識し、確信しているにもかかわらず。

報告された数字は、我々の組織に大きな損失が発生していることを示しており、PMIのレポートはその他の傾向も示唆しています。

2016年2月時点でGDP成長率は2.5%と予測されています。これはとても残念な結果です。

私はこの調査を先週の月曜日に行ったのですが、その時点でもまだ2015年の最終結果は明らかになっていませんでした。

ウォールストリート・ジャーナルによると、その理由の一つは、おそらく予想結果の算出により時間とコストがかかるようになっていて、時間がかかればかかるほど、スコープに変更が発生する可能性が高くなるからではないか、とされています。

そして、スコープが変われば変わるほど、完了までにかかる時間とコストは増えていきます。

ハーバード・ビジネス・レビューは、ビジネスはかつてないほどのスピードで消え去っている、公共企業そして民間企業の3分の1は5年間のうちに消え去っているだろう、と述べています。

本日参加の皆様方の何人かも、吸収、合併、倒産を経験されているものと思います。そしてこれらは、40年前の6倍となっているのです。

これらの調査研究からいえるのは、われわれがどんなに企業に愛着を感じていても、多くの企業は従業員よりも前になくなってしまうということです。なんということでしょう。

そこで状況を打破するために、私はたくさんの情報を収集しました。本日はこの分野で私が実施している研究のいくつかをお話しし、この状況の理由を解明したいと思います。

この記事を見た時に、これらのポイントは私がかつて携わっていた、あるいはコンサルティングをしていたプロジェクトと同じだと感じました。

この、ミッション・ステートメントというのは、多くの組織が行動を起こすために必要な会話の代替手段として、頻繁に使うものです。

リーダーは、我々がステートメントの作成に関わっているかの如く行動し、携帯できるカードを作ったり、壁にかけるプレートやポスターを作ったり、インターネットサイトに掲載するだけで十分だと考えています。

「欠陥ゼロ」という標語をよく見かけます。たとえば、公共および民間組織のあらゆる玄関ホールで。

我々は、他人の印象をどのようにうまく行動したか、どの程度物事を成し遂げたか、行動によって組織へどのような貢献をおこなったか、といった要素によって構築します。

しかし我々は、どの程度賢く見えるかによって印象を決めてしまうことが多々あります。

賢そうに話し、自信をもって、はっきりと、雄弁に興味深い情報やアイデアを話し、さらに優れた語彙を使用することによって、賢く見せることは可能です。

しかし、組織において何かを成し遂げたいなら、賢く見せるための最も良い方法は、他人のアイデアを過剰に批判することです。そして、どんな場合でもNOという理由を見つけることは可能です。

我々は、常にそのようにしたいと思っているわけではありません。実際に何が成し遂げられたのかを実際に確認し、無意識下の仮定を明らかにし、信念に反する証拠を無視ししがちであるという傾向も考慮した思慮深い決断を下したいと思っています。

締切というプレッシャーにさらされていたり、疲れていたり、重要な情報を処理するためのエネルギーがなかったり、情報を処理できないその他の状況におかれていたりすると、我々は過去の知識にとらわれがちです。

別の研究を見てみましょう。私が言えるのは、この結論に賛成だということです。確かに多くのステークホルダーが関わりすぎです。

我々は、とても多くの時間をステークホルダーに費やしています。そしてご存じのとおり、PMIの研究によれば、プロジェクト・マネジャー、プログラム・マネジャーは、90%の時間をコミュニケーションに費やしています。

しかし、最近の状況はステークホルダーが多すぎるように思います。もちろん、リンダ・ボードとテレック・ウォーカーの言うように、ステークホルダーの期待を実現したいと我々は思っています。

しかし、彼らは同時にそこには隠れたネットワークとリスクを持った、とても多くの提携関係がある、と述べています。そのため、我々はそれらを管理して、低減を成功させなければ、箇条書きの最後にあるとおり、多すぎるステークホルダーによる混乱を招いてしまいます。

これに対処するには時間がかかります。これらは、行動を起こさない、距離を置く、無関心、形式的な行動への固執、第三者に介入を依頼し連立を組むなどの形で現れます。

これが長引くと、内部抗争へと発展します。

別の抵抗は、顧客から発生します。しかし、我々はステークホルダーの視点をもって抵抗を分析し、克服しなければなりません。

我々は、プロジェクトおよびプログラムに違いをもたらす重要なステークホルダーに着目したいと思っています。

また別の問題として、我々は最適な人材をプログラムまたはプロジェクトに割り当てられないということがあります。

この研究によると、よくある落とし穴はチームの注力が技術的な課題やゴールに偏っている場合に発生することです。

ある銀行では、業務部門の財務データ、集約された財務データおよびリスクデータの不整合を解消するために、セントラル・データウェアハウスを構築しようとしていました。

しかし、プロジェクトチームは情報の不整合の解消という最終的なゴールを解消することではなく、データウェアハウスのITアーキテクチャーを構築することのみに注力していました。

その結果、チームがITアーキテクチャーの完全性にとらわれるあまりに、不要なデータを他のシステムから取り込むこととなり、プロジェクト予算は膨らんでしまいました。

これにより複雑性は増し、リリースは何度も延期され、投資額の累計は1千万ドルに達しました。

銀行は、18か月後にプロジェクトを中止しました。

対照的に、ある公共部門の組織は、多くのステークホルダーが不可能だと考えていたITプロジェクトのScopeの見直しと技術要件の緩和を実施しました。

無駄を省き、より優れたビジネス上の価値につながる項目に注力するために、チームはリーンテクノロジーを初めて採用しました。

賢い組織は、箇条書きの最後にあるように最高のプログラムおよびプロジェクト・マネジャーを確保します。

我々は、アウトソーシングがより積極的に利用されていることを知っています、時にはプロジェクト全体がアウトソースされることもあります。

そのために、一度選定した契約者を長期間残しておくことがあり、そのスタッフは財務データにさえアクセス可能なことがあります。

我々は、このようなベンダーを何度も何度も別の仕事に従事させることがあり、時には必要とされる専門性を欠いている場合もあります。

これは、数多くの変更指示につながりますが、我々は、アウトソーシングがなくなることはないのだと認識しなければなりません。特に、我々が直面する技術の変化に関しては残り続けるでしょう。例としては、クラウド・コンピューティング、ビジネス・プロセス、サーバー、ビッグデータ、エンタープライズ・モビリティなどです。

我々は、チームの動機付けにも着目しなければなりません。ある研究によると、大規模プロジェクトおよびプログラムは、それ自身が自分たちの人生を奪うことがあります。一部のプログラムは組織が廃業するまで永遠に継続することができますが、より効果的であるためには、チームが共通のビジョン、いくつかの共有されたプロセスそして好業績の文化を持つことが必要です。我々は堅固なチームを作る必要があります。そのためにはチームメンバーは、個人のゴールだけではなく、プログラムおよびプロジェクト全体のゴールに沿った、共通のインセンティブ体系を持つことが必要です。ですので、我々はこのようなチームの動機付けに注力していくことが必要です。今日では、組織が個人に対する格付け評価をやめるという例が、多く見られるようになっていきます。例えばワシントンポストは、2016年9月から、年に1回の評価プロセスを廃止し、従業員がマネージャからタイムリーなフィードバックを受けるといふ、より柔軟なシステムを採用するとしています。彼らは私たちを、これまで一方的なランキングや時間のかかる書類作成、不満やストレスが溜まってうんざりしている、小さくても著名で成長している企業のリストに加えています。マネジメント分野の研究によると、Fortune 500社の企業のうちの6%が格付け評価を廃止しました。そして、これらの企業は独自の調査により、時間、お金、努力が従業員の業績を向上させるための支援という目標に全く役立っていなかったと認めざるを得なかった。

デロイトは2015年3月に、アクセンチュアに似た格付けを廃止し、すべての評価プロセスが年間を通じて徐々に行われるというプログラムを試行したと発表しました。これは、レビューの際に4つの単純な質問のみを使うという実験です。そのうち2つはYes/Noで回答するものです。マイクロソフトも格付け評価をおよそ2年前に廃止しました。Adobe、Gap、Electronic社も同様です。我々は、長期にわたる相互の信頼に注力した個人への報酬とチームの報酬の両方を考慮した報酬体系を望んでいます。また別の問題もあります。ジェリー・ハーベイ博士は、皆さんご存じの、アビリーン・パラドックスに焦点をあてていて、それについての有名な記事もあります。彼はテキサス州アビリーンへの旅を題材とし、グループシンクに着目しました。その中では、何人かが今日は何をすべきか話していました。そして、その中の一人が「アビリーンに行くのはどうだい？」と言いました。しかしそこに着いてみると、誰もそこにいきなかったわけではなかった、ということが判明します。彼らは、ただ実行しただけなのです。私たちはプログラムあるいはプロジェクト・マネジャーとして、グループシンクを避け、対立をマネジメントするだけではなく、押しつけではない合意をマネジメントすることに注力しなければなりません。

私はこれまでのコンサルティングの仕事において、赤、黄、青のレポートをたくさん使用していることが分かりました。しかし、多くの企業において、プログラムあるいはプロジェクト・マネジャーが赤を報告することは許されていませんでした。実際、赤は新しい青とし、すぐに行動を起こすために、赤を報告できるようにする必要があります。ゲートレビューの際には、周りに聞いて回るか、あるいはレビュー前の事前ミーティングを実施するようして参加者の懸念を把握し、レビューの前に解決するようにしています。実際にレビューする時にはすでに出席者の質問に答えているので、レビュー自体の意味は薄れてしまいます。我々は会議を価値のあるも

のにしたいと思っていますし、1回の会議の中で結論を出すようにしたいと思っています。話はワーナー・マイヤー博士につながります。彼の博士論文では、その臨界点理論を提唱しています。彼はどこかの時点において、プロジェクトあるいはプログラムが成功しないことが明らかになったと述べています。我々はいくつかの計算によって15%~20%のあたりで価値を得ていることを知っていますが、完成時に見積もりを完了させるために見積もりを行っているわけではありません。しかしワーナー博士はNoと言う代わりに、たとえそれが成功しなかったとしても、人々はプロジェクトを続行する、と言います。すでに多くのサunkコストがかかっています。資金を投入すれば回復が可能だと感じてしまうのです。しかし、臨界点を過ぎてしまうと、あとはプロジェクトから資金と利益を失い続けるだけです。

また別の重要な問題は、マルチタスクのしすぎです。ほとんどの人がマルチタスクをしています。私はなるべく回避しようとしていますが、それでもマルチタスクになってしまうのです。ですが、マルチタスクとはいったい何なのでしょう？ご存じのようにマルチタスクとは、複数の物事を同時に実行することです。しかし、私たちは複数のタスクをいったりきたりしているうちに、生産性を失っています。なぜなら私たちの集中力はギアの切り替えに費やされてしまい、実際には次の活動へのゾーン状態に入ることができないからです。時間の削減に最も効果的なのは、特に私の場合ですが、物事をまとめて処理することです。たとえば、支払伝票は一回でまとめて処理する、Eメールを見るための特定の時間をもうけるなどです。そしてその日に完了すると決めたタスクに取り組むのです。専門家はタスクの切り替えには40%の生産性の低下がともなうと見積もっています。そして、この生産性の低下は人々が取り組んでいるタスクにおいて、特に批判的思考を必要とする場合は誤りを発生させることにつながります。

重要な問題は人にあります。この点について少しお話ししたいと思います。なぜなら箇条書きの最初の項目にあるように、組織においてプログラムあるいはプロジェクト・マネジャーの役割が定義されていないことがあるからです。私は偶然によってプログラム・マネジャーになりました。そして、PMIのマージョリー・アンダーソンは、「the accidental project manager (偶発的プログラム・マネジャー)」という電子書籍をprojectmanagement.comとPMIのウェブサイトに発表しました。私を含め多くの人たちが寄稿しました。当時これらの肩書きは存在していなかったかもしれませんが、それでも私たちはプロジェクトあるいはプログラムマネジメントが好きでした、しかし、進化は徐々に起こりました。私たちの組織には、プロジェクトマネジメントというキャリアパスはまだ存在していなかったかもしれません。ある研究の成果によると、プロジェクトマネジャーはとても危ういポジションで、それはモチベーションの低下、ストレス、ワークライフバランスの不均衡、職務への不満につながると述べています。そして多くの場合、プロジェクトマネジャーとチームのパートタイムのマネジャーの割り当ては、破滅とプロジェクトの孤立を招きます。プロジェクトやプログラムの仕事は、矛盾に満ちています。我々は、プロジェクトが成功して昇進の機会があっても尊敬されていないと感じることがあります。プロジェクトと組織のその他の部分の間には、不均衡が存在します。そして、我々はとても多くの人々、そう男性と女性、を抱えています。時には立ち止まってNoと言う必要があります。プロジェクトマネジャーの役割は、プロジェクトのスコープ、予算、期間にかかわらず、プロジェクトの成功には欠かせないものなのです。

では、まとめに入りましょう。おっと、ちょっと技術的な問題があるようです。スジャータ、スライドを戻してもらえますか。彼女はエキスパートなので大丈夫でしょう。たぶん私のせいだと思います。それではまとめていきたいと思いますが、おっと、戻りすぎです。私のせい？

スライドを選択してください。そう、これ、15ページをお願いします。はい、少し時間をください、いま私も表示させます。では、まとめに入っていきます。まずは、Pulse of the Professionを見てみましょう。重要な点のみをお話しします、その他の部分はご自身でご確認ください。多くの組織は、プロジェクトあるいはプログラムマネジメントの役割の定義に困難を抱えています。この役割は、長期的な成功のために位置づけられるべきです。この点について付け加えると、多くの場合、PMOはたった4年前後しか生き延びられていないのです。パルス（Pulse of the Profession）に戻りましょう。パルスによると、組織のリーダーがエンタープライズPMOと戦略の整合をとった場合、27%のプロジェクトが成功し、さらに42%のプロジェクトが些細なスコープクランプで完了したとしています。50%以下のプロジェクトのみが、戦略との高い整合をとっていることを認識しなければなりません。それらの多くは戦略的な取り組みではありません。そして多くの組織が、高いプロジェクトマネジメントの成熟度は6年間で変わらないと述べています。わずか6つの組織のうち1つのみが、高いポートフォリオあるいはプログラムマネジメントの成熟度を報告しました。利益の実現も停滞しています。高い利益の実現度は、過去3年間27%となっています。

つまりこれらの領域には、全く変化がなかったということです。投票結果によると他にもいくつかの提案がありますが、プロジェクトマネジメントを支援するカルチャーが必要だということが示されています。このようなことは、弱いマトリクス型の体制の中プロジェクトが行われている私のキャリアの中でも見られます。多くの場合、どのようなリソースが本当に必要なのか、そしてそれらは有用なのかどうかといったことがよく考えられていないことがあります。プロジェクトマネジメントのカルチャーが根付いていれば、組織が貢献と人を評価し、それをサポートする方法論を用いていることが誰の目にも明らかです。PMIの新しいタレント・トライアングルは、テクニカルスキルだけではなくリーダーシップとビジネススキルも重要であるということを示しています。我々の多くは、何年にもわたってプロジェクトをマネジメントしてきましたが、当初は必要なトレーニングが全くありませんでしたし、継続してトレーニングを受けるということもありませんでした。これがこれらのウェビナーが素晴らしい理由です。より多くのリーダーシップ、そしてPMOの戦略の繋がりにより、柔軟性とイノベーションを促進しチームがアイデアを実現化する、より大きな機会に恵まれるでしょう。これらのコメントや研究成果のまとめから私たちは批評的に考え、結果を分析し、知識資産を現実へと変換させることができるようにならなければならない、と言えます。私たちはみなプロジェクトやプログラムに特定の知識を取り込んでいます。

我々は、プロジェクトやプログラムの実行において得られるチームの知識を集積したいと考えています。そして、アクセスしやすい知識リポジトリに経験を保存することができるようになります。我々は重要なステークホルダーを巻き込まなければなりません、すべてのステークホルダーを巻き込むことはできません。ですので、ステークホルダーにパレートの法則を適用することを考えてみましょう。20-80のルールを考慮し、あなたのプロジェクトやプログラムの成功に本当に重要な人たちに集中しましょう。人事部門との関係も重要です。これは私のこれまでの見解や研究には含まれていません。プロジェクトが承認される前に、本日お集まりの皆様の

組織の中にも承認プロセスがあると思います、プロジェクトやプログラムを支援する人材が、本当に任命可能か、あるいは必要な時に任命可能かを確実にしておきたいものです。また、先ほどお話ししたとおり、最高の請負業者を選択することに注力し、そして契約管理の専門家を選び、サプライヤーの評価を実施し、請負業者を認識することはまたプロジェクトに知識と知恵をもたらすのです。

請負業者とパートナー関係を結び、その利益とそれが我々にとっても役に立つことだということを認識してください。その関係の限界を知ると同時に、個人としてだけではなくプロジェクトのチームのインセンティブの必要性についても考慮しないといけません。そして個人への報酬だけでなく、チームの報酬も考えないといけません。

多くの人たちが、どこからともなくやってきて助けをさしのべてくれるヒーローにあこがれるでしょう。私はヨーロッパで、われわれアメリカ人のことを、孤独なカウボーイと呼ぶ人たちに会ったことがあります。スジャータはテキサスに住んでいるので、気をつけないといけません。人々はこのようにふらっと現れて、状況を立て直したり支援したりするのを楽しみと思うことがあります。しかし、このようなことは例外であるべきです。誰かがそのようなことを繰り返していると、最初の数回はその人のことを支援しようとするでしょう。しかしそのような気持ちは徐々に薄れていってしまうものです。組織全体で使うことのできるプロセスが必要です。しかし同時に、それぞれのプログラムやプロジェクトは独自のものであるため、そのプロセスは可能な限り柔軟に対応することができるものでなければなりません。さらに顧問契約にも注力が必要でしょう。そして、いつも「イエス」と言ってしまう傾向を避けなければなりません。自分のプロジェクトが赤あるいは黄色の状態にあり、青に戻すための助けと支援が必要だと宣言するための準備をしなければなりません。できるかぎり、一度に一つのことに集中するように努めましょう。われわれは未だマルチタスクを実行していることを認識していますが、マルチタスクは生産性の低下の原因となります。

プロジェクトと同様にPulse of the Professionレポートによると、これらの研究はまた、プロジェクトマネジメントを価値のある職業にすべきと強調していると報告しています。ですので、この惨憺たる傾向を覆すための方法をいくつか紹介したいと思います。欠けていると私が感じるものがいくつかあります。まずは、プログラムやプロジェクトを完了させたいと思っていない人たちがいる、ということです。これは彼らがチームに属していて、チームが好きで、プロジェクトやプログラムが完了するとチームが解散してしまうことに気づいている人たち、そしてチームの何人かは次のプロジェクトやプログラムあるいは機能組織が決まっていないうちに見られます。ですから完了に向けたタスクはつまらなく、管理的なものになってしまう傾向があり、仕事が完了しているにもかかわらず、プログラムやプロジェクトがポートフォリオの一覧に残り続けることになってしまいます。あるいは、マネージャに命じられたからチームに所属しているだけで、本当はチームにはいたくない、という人もいます。そのような人物の低い士気や不満げな態度は、チームの他のメンバーにもたやすく感染し、プログラムやプロジェクトの生産性や熱意を失わせてしまいます。もしそのような不満げなチームメンバーがいたら、その人の問題を見つけ、その不満げなメンバーと問題を解決しましょう。場合によっては、配置換えが必要かもしれません。ですが、運がよければ、その人を必要としている役割を見つけることができるでしょう。繰り返しますが、このような今日のヒーローになるための時間は最小化しなければなりません。そして、すべての物事を予算内に完

了させ、火消しこそが希望していた職業とならないようにする必要があります。

スライドを進めたいと思います。はい、ここです。実際のところ私自身もそうなのですが、我々は共同作業を抱えすぎてしまうことがあります。特に我々が決断を下したり、対立を解決しようとするときです。なぜならそれがベストな方法だからです。我々は、多様な視点を統合することで、ベストな方法にたどり着くことができます。しかし、それには時間がかかり、適切な人と接するのに十分な時間がない場合もあります。ですから、プログラムあるいはプロジェクト・マネジャーはリーダーとして決断を下し、それを他の人々にわかりやすいメッセージとして伝えなければなりません。それによりすべての人々が決断の理由と、その意味するところを理解することができます。私は監査人でもあります。私は自分のキャリアを米国会計事務所でスタートしました。90年代初頭から評価関連の仕事をしていましたが、私は本当に問題を見つけられているのか、と疑問に思っていました。我々は、プロジェクトあるいはプログラム監査を役に立つテクニックとして受け入れなければなりません。ですので、評価を実施し結果を前向きにとらえることで、継続的な改善を実施することができます。それこそが、評価を実施する一番のポイントなのです。我々はどうすればよりよくなるのかを知りたいと思っています。ですので査定者と監査人を招待し、彼らが実際に何か問題を発見しても恐れませぬ。それが彼らの役割であり、それにより我々は問題に対処できるのであります。

さて、問題なくクリックできるでしょうか。これです。他に足りないものは何でしょうか。よくあるのは、メッセージシステムの問題です。多くの場合、人々は発言することを恐れます。あるいは、あなたは過去に何度か発言をしたことがあるかもしれません。ですが、人々はあなたのことをいつも発言ばかりする人と認識し、やがて無視するでしょう。ですから発言をするときには、人々が発言を聞き入れる準備ができていないか、発言を恐れていないかを確認しましょう。人々が聞き入れる準備ができていないときに発言しましょう。それは言うは易し、おこなうは難きです。さらに、およそ43%の組織がアウトソーシングを利用しています。請負業者がプロジェクトを完了させたくないと思っている場合があるということに気づかなければなりません。彼らは、予算データへのアクセス権をもっているため、仕様変更やクレーム受けることが日常となりつつあるのです。契約の種類を選んだ人を考慮しましょう。例えば、大きなプログラムでは、多くの場合コスト・プラス・アワード・フィー契約が適用されます。これらの契約は強力に役に立ちます。ですが、時が進み請負業者に対する信頼ができたなら、請負業者は契約を見直し、コスト・プラスのような長期間におよぶ権利を主張しない契約にすることを求めてくるでしょう。そのほうが実際にはより多くのインセンティブにつながるからです。

他には何が欠けているでしょう？ 大きなプロジェクトやプログラムでは、統合請負業者が重要となることによくあります。特に、プロジェクトやプログラムを完了させるための内部リソースが不足している場合は、全てを自分で統合する必要があります。これは、最終的に必要なことが全て完了したと確認するためには欠かせないことです。製品やサービスが完成し、移行フェーズ、顧客やエンド・ユーザーへの提供の準備が整います。しかし同時に、組織の中で進行中のプログラムやプロジェクトの一覧を持っておくことも重要です。この一覧は素晴らしいものですが、これを収集し維持し続けることはとても難しいことです。これは、プロジェクトマネジメント・オフィスやポートフォリオ・オフィスにぴったりの役割ですが、なぜこれを実行するのが難しいのでしょうか？ 第一に、あなたはなにが進行中なのかを探し出さなければなりません、多くの人たちは、自分が行っている

ことを共有したくないのです。なぜでしょうか？彼らは、組織の中で次世代への革新的な取り組みをおこなっていると感じているのです。あるいは、CEOやエージェントのトップが「Xプロジェクトをやってみたらいいのでは？」と言っているのを聞いたのです。彼らはプロジェクトXをしています、彼らはそれを他の人と共有したくないのです。ですが、この一覧は本当に必要なもので、継続的に維持する必要があります。したがって、新しいプロジェクトが立ち上がり、別のプロジェクトが終了したときには、確実にこの一覧を確認し更新しないといけないのです。

もう一つのポイントは、—この後すぐに質問を受け付けたいと思います。我々には、コンピテンシー・プロフィールが必要です。PMIのコンピテンシー・マネジメント開発のアプローチはとても役立つツールですが、組織ごとにコンピテンシー・プロフィールを築く必要があります。業績に関するものと、個人に関するものが重要です。これにより、誰が必要とされている専門知識を有しているのか、必要な時に任命可能なのが明らかになります。コースに参加したり、プロジェクトを完了したり、プログラムを成功させたりして新しいことを学んだときに、自身のプロフィールを簡単に更新する必要があります。我々の成し遂げたことが、他の人たちにわかるようにするためには、プロフィールは一カ所で集中管理されている必要があります。そして、我々は何か新しいことを学んだら、その素晴らしい役割プロフィールに追加し、これを常に最新化しておく必要があります。これにより人事部門とよりよい協力関係が醸成されます。業績の悪い人を解雇するのは難しいかもしれませんが、プログラムやプロジェクト・マネジャーとして、時には人を解雇する必要があります。もし人を解雇できないなら、これから何をすべきか考え直す必要があります。ちょっと話がそれますが、私と私のビジネスパートナーが所有していたコンサルティング会社は、解雇をすることができなかったため、私が全員を辞めさせなければならませんでした。

これは難しいことです。どのように行うかを理解する必要があります。多くの組織には、従うべきポリシーや手順があります。ですが、誰かを解雇するときには、勇気を持って理由を説明し、もしかしたらその人はプロセスに従って配置換えになるかもしれません。なぜなら、我々は人々にできる限り業績を上げてもらいたいからです。私は時間計測の支持者です。何年にもわたって、監査として追跡してきました。以前は常に時間で計測していました。ですが現在では、マルチタスクのこともあり、イベントごとに計測した方がよいのではないかと考えています。その日に実施したことと、仕事の完了あるいはその一部分の完了に費やした時間を計測するのです。

スライドはこれで終わりですが、この質問のリストはまだまだ続くでしょう。ですが、重要なことはこれらに対するアクションと人です。私たちは、プログラムとプロジェクトの成功のために、人々を導かなければなりません。さもないと、この惨憺たる傾向は続いてしまうでしょう。本日は、私のウェビナーに参加していただき、ありがとうございました。本日はQ&Aの時間があると聞いています。こちらが私の連絡先です。LinkedInではオンラインになっています。LinkedInのグループもありますが、まずは画面上部の質問を確認して回答していきましょう。スージャ、お願いできますか。たくさんの質問があるようです。

レイモンド：すべてのプロジェクトで常に期限内かつ予算内ということでしたが、それは、見積もりが過剰なだけではないでしょうか？

A:いいえ。過剰な見積もりをしたことはありません。多くの非常事態やマネジメントの準備をすることは可能ですが、私はそうしたことはありません。私は最低限の非常事態の予備に焦点をあてました。それに伴う金額は10%で、私は最低限の準備しかしていませんでした。そしてこれが私のコンサルティングプロジェクトでした。

実際に連邦政府での私のプロジェクトでも、そのようなことはありませんでした。連邦政府では、予算内に収めることと、見積もりが正確であることがつねに重要でした。過剰な見積もりにならないようにしています。

受講者：組織にとっては、プロジェクトの目的を達成し、価値を提供することの方が重要ではないでしょうか？スケジュールを守って予算内でプロジェクトを完了させるよりも、どのようにお考えでしょうか？過去と比べてそれほど重要ではなくなりましたか？

A:それは今も昔も重要です。我々がする全てのことが価値を届けているのだと信じています。そうでなければ、なぜ仕事をするのでしょうか？

変化があったと私が思うのは、今日では、利益により重点が置かれるようになったということです。かつて我々は、仕事については考えていませんでした。少なくとも私は。初期の頃は提供していたメリットについては考えていませんでした。P.G.M.P.について学んでいたとき、私はとても多くのプログラムが利益に頼っているということに気づいたので、私は利益の面で私のキャリア全体を再考し始めました。私たちは達成しました。ですが、それをもっと早くに予測することができたでしょうか？私はできませんでした。我々は、スケジュールと予算にのみ注目していました。我々は、今日それがほしい、遅れたくない、ワーナー・メイヤー博士の言う臨界点を超えたくないのです。

また、我々は望まれているものを確実に提供したいのです。もしできないのであれば、次のように言う勇気が必要です。「組織の目標が変更されました。ところで私はこのプログラムをマネジメントしているのですが、組織の目標に追いつくために、新しいプロジェクトを追加する必要があります。そうすることにより私のプロジェクトが組織の目標に同期されます。」もしそれができない、そしてあなたのプログラムが、現在の目標に対して価値を生み出さないのであれば、いまこそ声をあげ、指摘し、人々が耳を傾けることを期待するときです。そうすることによって、リソースを他のものに回すことができるのです。

ペナ：あなたが実施した調査結果によると、失敗プロジェクトのどのくらいがPMP保持者により主導されていたのでしょうか？あるいはPMPではない人に主導されていたのでしょうか？

A:私はその答えを知りません。全くわかりません。希望的に考えるなら、それらの人がプロジェクトマネジメント

のトレーニングを受けてくれているといいのですが。私にはわかりません。

ニーナ：もしプロジェクトが失敗したら、一番の責任は誰にあるのでしょうか？

A:難しい質問です。特定の誰かをあげることはできないでしょう。全員に責任があります。どちらにせよ、責任は人にあります。プロジェクトを承認した人かもしれませんが、共同でビジネスケースをまとめた人かもしれませんが、先ほどお話ししたように、目標が変化したのは多くの要因が考えられます。誰かを指さして、ジンジャーがいい仕事をしなかった、彼女のせいだ、などと言うことはできないのです。それは複数の要因の組み合わせによるものだということを理解しなければなりません。

アレクサンダー：どのくらいの数人の重要なステークホルダーをプロジェクト・マネジャーは管理することができるのでしょうか？

A:それについては考えがあります。10~12といったところでしょうか。今、私がしたことは、私のすべてのステークホルダーを思いだし識別したのです。一緒に働いた私のチーム。いくつかのコンセプト、そしてプロジェクト、プログラムとポートフォリオマネジメント標準のPMBOKに従いました。そして、誰が重要なステークホルダーかを考えました。もちろん顧客、あなたの組織のリーダー、チームのメンバー。そして、彼ら以外の重要な人物、それが私が実際時間を費やさなくてはならないのか。私はキャリアの中で、間違いを犯したことがあります。たくさんありますが、私は全て上手くいっていると思っていました。最終レポートを作成し、プレゼンテーションをおこないました。そしたらその部屋には、それまでに見たこともない人がいたのです。誰だと思えますか？財務担当役員(CFO)です。これはコンサルティング・プロジェクトでした。我々は彼にインタビューをしたことはありませんでした。プレゼンテーションの前に、彼は次のように言いました。「レポートは読んだ。君は私に話を聞きに来なかったが、私は反対だ。固定金額の契約が存在している。私に話を聞いてからやり直すか、中止か、どちらかだ。」

ええ、もちろん初めからやり直し、彼と話をしました。

つまり、どんなときでも、このような致命的な影響力のあるステークホルダーを見逃してはいけません。人々は異なるタイミングでプロジェクトやプログラムに関心を持つ、ということを知識しなければなりません。

ニティン：大規模プロジェクトを実施している組織に、リーンマネジメントの適用は重要でしょうか？

A:なんとも言えません。私はリーンテックの専門家ではないので。ただ、1つわかるのは、私はそれが好きです。ですが、私には確実なことはわからない、としか言えません。

ラビ：プロジェクトのスコープに関する業務知識は、プロジェクト・マネジャーにとって必須でしょうか？あるいは、ステークホルダーを管理し、コミュニケーションがとれれば十分でしょうか？

A:業務知識があるにこしたことはありません。私の経験をお話ししましょう。私は、運送業界で長いこと働いていました。直近の政府関連の仕事では、連邦航空局に出向していました。私は、役職の中ではトップに位置していましたが、航空に関する知識は全くありませんでした。私の周りは全員航空について詳しかったのですが、他の種類の運送業には関わったことがあるのですが、ですから、私は何をすべきなのか気づきました。プロジェクトマネジメントに関するあらゆることを学ぼうと。ちょうど航空局は局全体のPMOを立ち上げようとしており、私はその一員でした。ですから私は、これこそが私の貢献できる道だと思いました。なぜなら私は航空の専門家ではないのですから。ですから、次のことを考えてください。あなたがその分野の専門家ではなくても、チームの誰かは専門家のはずです。ですから、あなたは何に貢献できるかに注力しなければなりません。そして、それはステークホルダーへの注力、コミュニケーション・リーダーシップ、そしてビジネススキルなどのはずです。

イグナシオ：失敗したプロジェクトと言うのは、顧客への営業時にはとても優れた提案をしたプロジェクトなのでしょうか？

A:そうかもしれません。これが示すのは、我々は営業の人たちとよい関係を気付く必要があるということです。我々は彼らを受け入れ、彼らも我々を受け入れなければなりません。彼らの世界観を理解する必要があります。幸いにも、彼らは営業をする際に、我々を受け入れてくれています。我々も彼らの関心事を理解する必要がありますでしょう。これらの営業プロジェクトの多くの場合、とりわけ大きなプログラムとプロジェクトは、プロジェクトとして管理される必要があります。ですから、我々は彼らの手助けができます。そして、営業のプレゼンテーションや彼らが提案したものが、我々プロジェクト・マネジャーやプログラム・マネジャーが、実際に提供するものと一致するようにしなければなりません。

受講者：一年のうちに何回もプロジェクトのゴールが変更されてしまうような組織では、ゴールを固定するために何が必要でしょうか？

A:ゴールの変更に慣れることです。組織のゴールは以前に比べると頻繁に変更されるようになっています。もし、プロジェクトのゴールが頻繁に変わるようであれば、あなたのプロジェクトが新しいゴールに関連しているかどうか確認しましょう。関連していればよいのですが。もしそうでない場合は、何ができるでしょうか。新しいゴールに沿うために、あなたはプロジェクトでおこっているいくつかのことを、変えることができます。

チャンドラ：あなたの研究や調査によると、よいプロジェクト・マネジャーを見分ける指標は何でしょうか？あなたの視点では何が一番重要でしょうか？プロジェクトをスコープあるいは時間の範囲内で完了させることでしょうか？それとも、ある程度の影響があったとしても、ステークホルダーに価値を提供することでしょうか？

A:最後の質問に答えるなら「両方」です。では、よいプロジェクト・マネジャーの指標は何でしょうか。答えは「たくさん」です。組織のどのレベルの人たちとも優れたコミュニケーションをする必要があります。プロジェクトの状況を把握し、人々がなるべく声を上げやすいように勇気づけなければなりません。状況が悪いときは特に。そのようにすれば、プロジェクトの途中で方針を修正することができます。アードバリューをそのためのツールとして使うこともできるでしょう。

レイモンド：いまや赤が新しい青になっているのであれば、青はどのように報告すればよいでしょうか？

A:私の言いたいことは、我々は赤の報告をすることを恐れていますが、それはしなければならないことだ、ということです。なぜなら、それをしなければプロジェクトの状況は悪化し続け、最後になって彼らはプロジェクトあるいはプログラム・マネジャーをみて「なぜ報告しなかったのだ」と言うのです。プロジェクトあるいはプログラムマネジャーは、彼らの上司などからすべて青として報告するように言われているのかもしれませんが。我々は「NO」と言うべきです。状況は赤ですと言わなければなりません。なぜなら、ステータス・レビューやパフォーマンス・レビューのためにレビューグループから新しいアイデアをブレインストーミングする必要があるので、それにより、プロジェクトの問題を直ちに解決し、新しく青の状態にすることができます。

受講者：もう一つ質問があります。どのようにしたら経験のあるチームでは同意が押し付けられることはない、ということを理解してもらえますか？

A:それは難しいことです。ですから、私たち自身が同意を押し付けないように心がけなければなりません。我々は、できるかぎり多くの視点を持ちたいと思っていますが、同時にそこから離れて決断を下す必要もあります。もし、同意の押し付けがあると感じたら、「もういちど立ち戻って、全員が本当にこれに同意しているのかを確認したい」と問いかけなければなりません。もし、声を上ない人がいるなら、「我々は本当に同意に至ったのか、あるいはアビリーンのパラドックスにいるのか？」を問いかけるべきだと認識しなければなりません。

ラビ：赤、青、黄色のことはPMBOKのどこに載っていますか？

ラビ、PMBOKには載っていないと思います。PMBOK第6版には掲載されるかもしれませんが。私にはわかりません。ですが、このようなアプローチは、例えばポートフォリオのスタンダードに掲載されています。

受講者：偶発的プロジェクト・マネジャーの著者を教えてください。

A:これは簡単に答えられます。PMIのウェブサイトに行けばわかりますが、マージョリー・アンダーソンがまとめました。

そろそろ時間のようです。皆さんありがとうございました。これからも皆さんと対話を続けられたらと思います。そして、スーザに感謝します。

ジンジャー・レヴィン博士、晴らしいプレゼンテーションでした。ほとんどの質問に回答していただき本当にありがとうございます。あと1つか2つ質問が残っていますが、これらはすべてオフラインのディスカッションに投稿しますので、皆様がコメントすることができますし、コミュニケーションを続けていただくことができます。

最後にもう一度、2016年3月のリーダーシップ・トラックのウェビナーに参加いただきありがとうございました。ではまた、4月に次のリーダーシップ・トラックのウェビナーで、お会いしましょう。

ありがとうございました。あと数分でサインオフします。では、録画を停止しましょう。